



# 未來職場圖像 跨世代的友善 職場營造—以全國主計人員為例

公務人員的平均退休年齡隨著年金改革的推動而延後，使人力高齡化問題日益嚴重。在此趨勢下，公務職場面臨跨世代間的協調及領導問題。本文將以主計人力的年齡結構及世代間職場需求進行探討，並提出營造友善職場的建議，以期能夠營造出一個良好的職場文化及工作環境，讓主計同仁更好地適應世代差異及面對高齡化的挑戰。

**朱樑震**（行政院主計總處人事處科員）

## 壹、前言

資訊科技的發展一直不斷改變人類社會互動方式，也連帶影響了正在形塑價值觀的青少年，隨著近代資訊科技跳躍式的發展，價值觀的變動愈趨頻繁且具差異性，在跨世代共存的職場上，不同世代價值觀、溝通方式的差異性也逐漸顯現。如何在此職場中建立友善、互相尊重的工作環境，成為管理者必須面對的重要課題

之一。

在營造跨世代友善職場的過程中，管理者必須了解世代間不同的工作風格和需求，針對世代特性進行適當的調整，並尊重每位員工的多元與差異性，支持其在合適的職位上充分發揮所長，管理者須培養傾聽員工和溝通的技能，讓員工在職場有歸屬感，並從中找到共通點，進而建立更強的團隊合作和互信關係（柯志哲，2020）。

本文將主計人員的年齡結構區分三個世代，就世代間職場需求加以說明，並闡述營造跨世代友善職場的策略，提供營造正向的職場文化及工作環境之建議。

## 貳、跨世代的主計人力結構

### 一、世代之意涵及劃分

世代（generation）是指大約同一時期出生，有著共同生

活經歷的人群統稱，世代的概念在日常生活中廣泛使用，以便於人們區別社會中不同年齡組之間的差異，並在歷史的脈絡中定位自我及其他人（Jane Pilcher, 1994），例如有時在臺灣媒體聽聞「戰後嬰兒潮」、「幾年級生」等，用來形容或泛指特定的時代族群。在歷史的長河中，每一個世代都承載著獨特的文化、價值觀、思想和經驗，這些都是經由社會、政治、經濟和科技等多種因素所形塑而成。因此，世代的意涵不僅是單純的時間概念，更是代表著一群人所共同擁有的特定身分與文化認同。

以我國歷史發展來看，約在 1970 年左右可視作臺灣政治動盪不安的分界，例如中美斷交<sup>1</sup>、美麗島事件<sup>2</sup>等發生；1985 年則是國中課程標準之變動，以及 1987 年的解嚴，造就了獨特的政治教育環境，這些重要事件，為不同世代出生的人們形塑了對社會經濟環境之看法，與其他世代形成差異。綜上，我國公務人員的年齡分布上，以 15 年為一個區間加以

分類，除能將公務人員大致分為三個世代，其成長過程也有其獨特的共同經驗（董祥開等，2022）。本文將主計人力劃分為三個世代：20 歲至 34 歲為「青世代」、35 歲至 49 歲為「中世代」、50 歲以上「資深世代」。

## 二、我國人口少子高齡化趨勢－20 至 64 歲人口變化

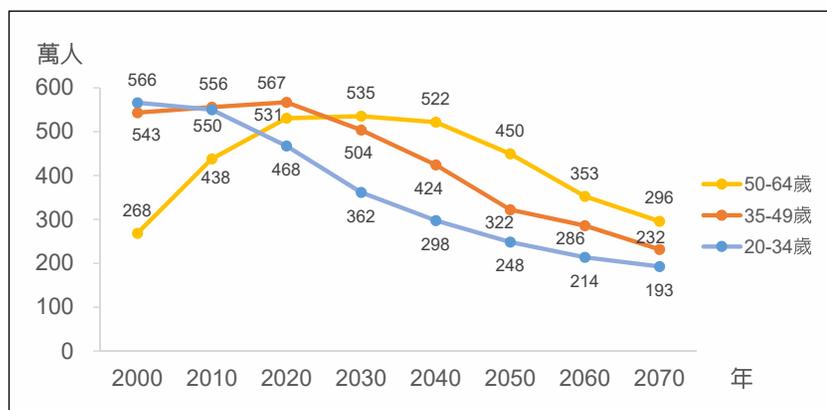
人口結構對各項政策的制定和發展有著深遠的影響，不同年齡層、性別和職業背景的人口特徵都對社經環境產生影響，並主宰政策制定的目標和方針。根據國家發展委員會人口推估報告（2022 至 2070

年）顯示，因少子化及高齡化影響，我國 35 至 49 歲人口於 2006 年超越 20 至 34 歲人口，並在 2018 年達到最高峰後開始逐年下滑，50 至 64 歲人口分別於 2015 年及 2028 年超越 20 至 34 歲及 35 至 49 歲人口，並於 2033 年後開始逐年減少（圖 1），另依該報告預估，自 2033 年起，臺灣整體人口年齡中位數達 50 歲，全國每 2 人中即有 1 人超過 50 歲，人口結構趨向高齡化發展。

## 三、主計青世代、中世代及資深世代人力統計分析

全國參與主計業務工作人力截至 112 年 4 月 6 日統計數

圖 1 臺灣 20 至 64 歲人口數量變化



資料來源：國家發展委員會，中華民國人口推估（2022 年至 2070 年）。

# 論述》管理 · 資訊

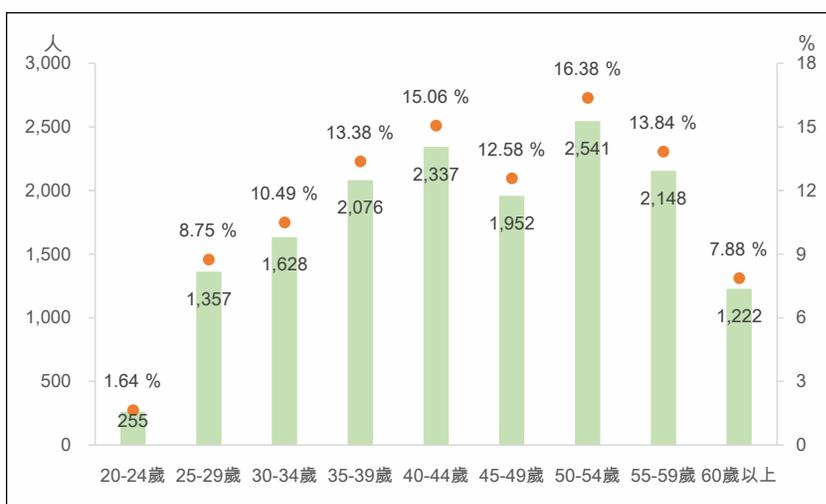
據顯示（圖 2、圖 3），總人數共 15,516 人，其中青世代（20 歲至 34 歲）為 3,240 人，占 20.88%，中世代（35 歲至 49

歲）為 6,365 人，占 41.02%，資深世代（50 歲以上）為 5,911 人，占 38.10%。經分析上述數據，目前全國主計人力以中世

代為核心主力，資深世代次之。預估至 2028 年，有將近 4 成 4 的主計人力超過 50 歲，主計人力結構呈現高齡化的現象。

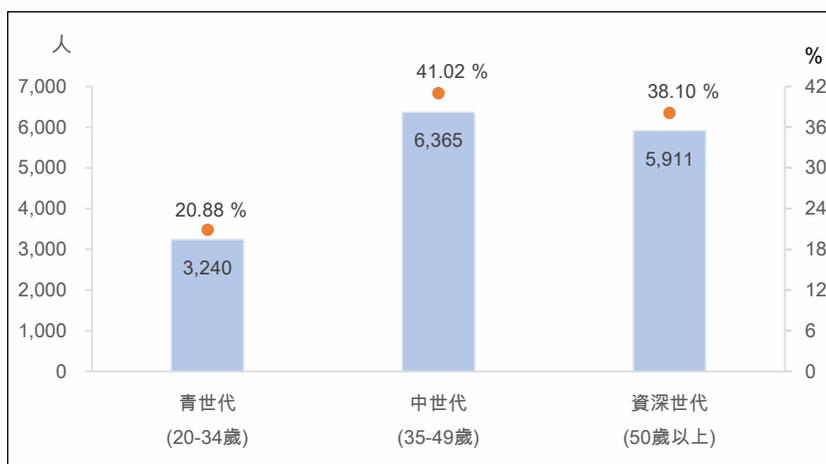
隨著少子化及高齡社會的來臨，及因應 2018 年年金改革影響，主計人力的結構變化將與公務人員退休法規及政策息息相關<sup>3</sup>，儘管修法後年滿 65 歲屆齡退休的規定沒有改變，但公務人員自願退休得支領月退休金的條件越趨嚴格，同時調降退休所得替代率減少退休金的給付，對現職人員退休規劃造成影響，即使符合退休條件的公務人員，可能因尚未符合支領月退休金資格，或所得替代率減少等因素，規劃延後退休年齡，導致組織人力新陳代謝趨緩，主計人力逐漸老化。

圖 2 全國主計人力 5 歲年齡組人口統計



說明：總人數共 15,516 人，統計數據截至 112 年 4 月 6 日止。  
資料來源：主計人員版 WebHR。

圖 3 全國主計人力三個世代統計



說明：三個世代總人數共 15,516 人，統計數據截至 112 年 4 月 6 日止。  
資料來源：主計人員版 WebHR。

## 四、跨世代的職場需求

隨著人口加速高齡化，以及退休年齡延後，跨世代人力資源管理的議題愈加受到重視。不同世代的員工擁有不同的價值觀、工作態度、學習能力以及生活需求，在這樣世代共存的職場中，公部門管理者

該如何因應，以下分別就組織及個人層面進行探討。

### （一）組織面

不同世代對於組織的工作模式、目標設定、職場文化等都有不同的偏好，例如青世代較傾向於開放、彈性化的工作流程和組織文化，而對於中世代及資深世代而言，他們更注重工作的穩定性和安全感，並希望組織能提供優渥的福利待遇，資深世代也更加重視職場上的傳統價值觀和組織文化，並展現出其忠誠度和責任感，然而這些傳統價值觀青世代不一定完全認同，根據《Cheers》雜誌和 Dcard（2019）的調查顯示，職場新鮮人難以理解和遵守職場的傳統價值觀，例如「主動扛起超出職務範圍外的工作」、「以公司任務為優先，即使與個人生活相牴觸」，以及「同事、主管還沒下班，自己也不該離開工作場所」。

在職場上，中、資深世代往往將工作視為日常，以工作為生活重心；青世代則

較注重工作與生活間的衡平性，希望在工作之外也能有時間培養自己的興趣（陳思蓓、林弘昌，2022）。此外，青世代<sup>4</sup>對於主管的領導風格，期望能夠耐心教導，對部屬循循善誘，相對於上對下的指令，青世代更習慣以「合作夥伴」的關係，與主管「共同」完成一件事（賴若函，2021）。

### （二）個人面

#### 1. 家庭成員照護需求

不論屬哪一世代，可能都有照顧高齡長者，或是撫養兒女的需求。根據衛生福利部統計處公布，2020年國人健康平均餘命<sup>5</sup>為73.28歲，又依國家發展委員會統計，2020年全體國人平均餘命為81.32歲，顯示國人平均至少8年須依賴他人照顧，「長期照護」成為除生老病死之外，人生第5項必然面對的課題。資深世代須照顧年邁的家人，進入職場多年的青世代也開始有育嬰的需要，已婚的中世代

員工更可能同時面臨「上有老、下有小」的扶養問題，並期望組織提供適當的福利措施，來支援家庭和個人的照護需求。

#### 2. 對數位科技及速食資訊的依賴

出生於網路發展普及的青世代，從小就接觸各種數位科技產品，擅長涉略廣泛的資訊，對於閱讀大量文字內容的接受度並不高，更偏好於圖像，短影音等方式呈現，例如新聞懶人包。相較於百科全書般的豐富知識，青世代習慣以最短時間，用1張圖或1段簡短影片去掌握事情的來龍去脈。

## 參、營造跨世代友善職場

### 一、運用諮商或專題演講，建立跨世代共識與正向職場文化

職場上跨世代員工間的不同價值觀和工作風格可能會導致團隊溝通和協作上的問題，

可利用員工協助方案（EAP）的個人或團體諮商，透過心理師的專業技巧，引導各世代的員工進一步瞭解其他世代的經驗、價值觀和想法，增進世代間的理解與信任，如係經由團體諮商，不僅能與其他同仁分享彼此的困境、經驗和需求，得到他人的支持和建議，更能一起找到共同的目標和工作方式，建立跨世代間的主計團隊合作共識。

另因應新進主計人力加入，各級主計機構在相關研習及培育課程中，可納入青世代溝通和管理等內容為主的專題演講，協助同仁瞭解新世代人才，建立開放、包容的職場文化。

## 二、持續落實職期遷調制度，兼顧職能發展與家庭照顧需求

主計機構編制訂定及人員任免遷調辦法明定主計人員職務遷調之相關規範，並定有各級主辦人員之職期，透過職務遷調機制，豐富其工作歷練與視野，並提升專業職能。如因

家庭重大變故、當事人重病須長期治療或養育 3 足歲以下子女，依該辦法現行規定主辦人員得連任或延長任期，兼顧其家庭成員照顧需求。

又依最新修正的公務人員任用法<sup>6</sup>規定，對於考試及格人員如任職期間已達限制轉調年限 3 分之 1，且有養育 3 歲以下子女的需要，但現職機關所在地和子女實際居住地不同縣市者，則放寬得申請調任至子女所在地的機關。這項新規定的出現，為有照顧孩子需要的公務同仁提供更多的轉調機會和彈性，可以更妥善的平衡工作和家庭生活需求。

## 三、鼓勵員工主動學習，提供符合各世代需求的培訓教材

為使青世代的新進同仁能更快速過自行摸索熟悉業務的過程，提升青世代工作效率，可製作主計業務便利包，運用圖像或簡短影片的方式，便於新進人員快速掌握業務的核心與須注意事項，提升青世代工作效率，加速完成工作，減少

耗費多餘時間加班，兼顧生活品質的提升。

另可檢視機關現行各階段的主計相關培訓課程，是否有因應高齡化的措施，例如數位課程的影片可自行縮放字幕字體大小，或是於專業訓練外，加強「退休生涯規劃」、「理財規劃」及「養生保健」等相關課程（陳敦源，2019），以世代為分眾規劃的課程內容，例如老老照護的指南、居家長照訓練等，並積極鼓勵同仁主動學習。

## 肆、結論

對於要管理不同世代的主管來說，最困難的挑戰，是不能將發生在自己身上的管理經驗，重複應用在其他世代身上（賴若函，2021），要有效管理職場上跨世代的主計人員，學習如何帶人又帶心，就必須瞭解不同世代的需求並「投其所好」才能更有效果。

在少子高齡化的趨勢下，高齡職場已成大勢所趨，在未來可能面臨後無來者的情況下，如能有計畫性地培養優秀

且具發展潛能的幹部人才，將能優化主計人才的專業涵養及領導能力，奠定主計中高階人才的戰力基礎，並積極鼓勵青世代的創意和新思維，有助於主計人員面對組織人力結構的轉型，減緩未來急速少子化及高齡化的衝擊。

管理者在面對世代差異的問題，能試著瞭解他們對相同事物的不同看法與觀點，及其潛在的需求，在跨世代的工作團隊中尋求共同合適的管理方式，營造良好工作環境，以提升員工工作表現，增強組織凝聚力，留住優秀主計人才。

## 註釋

1. 1979年1月1日，中華民國與美國斷交。
2. 1979年12月10日，軍警、鎮暴部隊與《美麗島》雜誌社成員及黨外人士於高雄市發生重大衝突事件。
3. 公務人員退休資遣撫卹法自2018年7月1日施行，本次修法影響甚鉅者，係有關退休資格採計和退休金支付起支年齡等，如採自願退休且支領月退休金者，依同法第31條第1項第2款規定，

於民國110年退休者，應年滿60歲，其後每1年提高1歲，至民國115年1月1日後，得支領月退休金的年齡提高至65歲。

4. 各研究調查對於世代的界定未盡一致，賴若函（2021）將1965至1980年出生歸為X世代（相當於資深世代及部分中世代），1981至1994年出生歸為Y世代（相當於部分中世代及30歲以上的青世代），1995年以後出生歸為Z世代；陳思蓓、林弘昌（2022）將1965至1980年出生歸為X世代（相當於中、資深世代），1981至2000年出生歸為Y世代（相當於青世代）。
5. 指身體健康無須依賴他人的平均期望存活年數。
6. 公務人員任用法於112年2月15日修正公布。

## 參考文獻

1. 陳思蓓、林弘昌（2022），X世代和Y世代人力資源人員工作價值觀之差異研究，科技與人力教育季刊，第8卷第4期，1-21頁。
2. 陳敦源、王光旭、董祥開（2019），公務人力高齡化的培訓策略，考試院考銓研究報告。
3. 黃煥榮、蔡秀涓、張筵儀（2017），公部門面對世代差異之人力資源運用策略，考試院考

銓研究報告。

4. 董祥開、陳敦源、王光旭、王婷虹（2022），公務人力高齡化現象下的世代差異及其影響，文官制度季刊，第14卷第1期，25-63頁。
5. 董祥開、簡榮綺、蘇佩文（2019），公務人力高齡化現象下之人力資源管理對策，文官制度季刊，第11卷第3期，71-103頁。
6. 柯志哲（2020），X、Y世代要的不一樣！了解員工背景差異，從特質與需求管理人才，經理人月刊，<https://www.managertoday.com.tw/columns/view/59261>
7. 林哲緯（2019），「Z世代」大量進入職場！獨家調查：95後出生的工作者，比你想像得更務實更努力，<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5095600>
8. 賴若函（2021），首度跨世代職場大調查！Z世代最在意什麼？，Cheers雜誌，第234期，<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5099579>
9. Pilcher, Jane(1994). Mannheim's Sociology of Generations: An undervalued legacy. British Journal of Sociology. 45(3), p.481-495.❖